

学校编码：10384

学号：X2007155009



分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

N市烟草专卖管理部基于平衡计分卡的
绩效管理体系设计

The Performance Management System Design
Based on the Balance Scorecard Evaluation System
For the Tobacco Franchise Department of
N Tobacco Monopoly Bureau

邹雪蓉

指导教师姓名：章达友 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2010 年 月

论文答辩日期：2010 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☐ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

中国烟草行业是实行专卖专营的特殊行业，实行统一领导、垂直管理、专卖专营的管理体制。中国加入 WTO 和签订《世界烟草控制框架公约》后，烟草行业遇到前所未有的改革压力与市场挑战。N 市烟草专卖局（公司）成立于 1984 年，是福建烟草的下属机构，负责 N 市的烟草专卖行政管理及执法监督、卷烟销售及网络建设工作。新世纪以来，N 市烟草专卖局（公司）在行业体制改革的大潮流中取得骄人成绩，但也存在一些问题，尤其是在建立现代企业体制方面遇到诸如人力资源管理等企业问题，其中绩效管理方面遇到的困难尤为突出。

烟草专卖局（公司）“一套人马、两块牌子”的特殊体制决定了其在企业管理方面的独特性，在绩效管理过程中如何协调好专卖行政管理和卷烟市场营销两方面的战略统一与体系融合是核心问题。专卖管理部是专卖行政管理和执法监督的职能部门，长期以来，专卖管理部的绩效管理由于其行政管理的职能特征而存在种种弊病，比如战略性模糊、体系性松散等。本文在大量研究绩效管理相关理论知识的基础上，针对烟草行业的行业特殊性和专卖管理部的职能特征，考虑在专卖管理部绩效管理中引入平衡计分卡。

平衡记分卡（BSC）是一个以企业战略目标为核心、以因果关系链分析为手段、从财务、客户、内部流程、学习和成长四个方面展开的战略指标综合评价系统。本文首先对绩效管理理论进行大量研究，着重介绍了平衡记分卡（BSC），并对现行的几种绩效管理工具进行对比分析；在研究了行业背景之后，对 N 市烟草专卖管理部现行的绩效管理体系存在的问题进行阐述；并在理论研究和实证分析的基础上，讨论引入平衡计分卡的适用性和必要性，并以烟草专卖局战略目标为核心设计基于平衡计分卡的绩效管理体系，包括绩效指标体系设计和绩效管理实施流程设计；分析了 N 市烟草专卖局专卖管理部基于平衡计分卡的绩效管理体系的试运行效果，以期对绩效管理体系的持续改进提出意见。

关键词：绩效管理，平衡计分卡，烟草，专卖管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

China's tobacco industry is run by a unique monopoly, which is characterized by “unified leadership and vertical management and monopoly franchise”. After China's accession to WTO and the signing of "The WHO Framework Convention on Tobacco Control ", the tobacco industry has encountered unprecedented pressure to reform and challenges from market. N Tobacco Monopoly Bureau, which was established in 1984, is a subsidiary of Fujian Tobacco Bureau and responsible for tobacco franchise administration, law enforcement supervision, cigarette sales and network building. Entering into the 21st century, the Tobacco Monopoly Bureau (company) has made remarkable achievements in the reforming of the industry system, but there are still some problems especially the human resources management problems occurred during the formatting of current enterprise system. In them, performance management is the most urgent one.

The special system of the Tobacco Monopoly Bureau (company) has made its business management an unique issue. How to coordinate the administration and cigarette marketing in the performance management process is the core problem. The marketing department is in charge of the administrative of the franchise and oversight its law enforcement. For a long time, the performance management of the marketing department can't live up to people's expectation and has lots of problems such as blurring in making strategy and sloppy system. The problems exist because of its administrative characteristic.

This article is based on lots of performance management related papers. With the industry particularity and the administrative characteristic being taken into consideration, we consider the introduction of the Balanced Scorecard (BSC) in the performance management of the marketing Department.

The BSC is an strategic indicators integrated evaluation system with corporate strategic objectives as its core, causal chain analysis as its means, and operating from the finance, customer, internal processes, learning and growth.

The paper has firstly done much research on theory of performance management, and focuses on the BSC, and comparative analysis on the current performance management tools. After the study of the industry background, we described the existing problems in performance management system in N city. We

also discuss the applicability and necessity of introducing the BSC based on the theoretical and empirical analysis, and design performance management system based on the BSC including performance indicators system and performance management implementation process. We analysis the effectiveness of the new performance management system and wish that we can come up with ideas to make it better.

**Key words: performance management ;Balanced Scorecard;
tobacco; franchise**

目 录	
绪 论	1
第一章 绩效管理相关理论研究综述	4
第一节 绩效与绩效管理的涵义	4
第二节 绩效管理与绩效考核的联系与区别	6
第三节 绩效管理的意义	7
第四节 绩效管理工具	8
第二章 N市烟草专卖管理部绩效管理现状及问题分析	16
第一节 N市烟草专卖局背景介绍	16
第二节 N市烟草专卖局绩效管理现状	19
第三章 N市烟草专卖管理部绩效管理体系设计	24
第一节 N市烟草专卖管理部引入平衡计分卡的必要性与适用性	24
第二节 N市烟草专卖管理部绩效管理体系完善的原则	26
第三节 N市烟草专卖局战略目标的确定	27
第四节 N市烟草专卖管理部绩效指标体系设计	28
第五节 N市烟草专卖管理部平衡计分卡实施流程设计	44
第四章 N市烟草专卖管理部绩效管理体系运行评价	51
结束语	53
[参考文献]	54

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Preface.....	1
Chapter 1: Theoretical Review of Performance Management ...	4
1.1 The Definition of Performance and Performance management.....	4
1.2 The Connection and Differences between Performance Management and Performance Assessment.....	6
1.3 The Meaning and Main Points of Performance Management.....	7
1.4 Current Performance Management Tools	8
Chapter 2: The Analysis of Current Status and Problems of Performance management of N Tobacco Monopoly Bureau	16
2.1 The Background of N Tobacco Monopoly Bureau.....	16
2.2 The Current Status of Performance Management in N Tobacco Monopoly Bureau.....	19
Chapter 3: The Performance Management System Design for N Tobacco Monopoly Bureau.....	24
3.1 The Necessity and Suitability of the Introduction of the Balanced Scorecard to N Tobacco Monopoly Bureau.....	24
3.2 The Principles for Improving the Performance Management System of N Tobacco Monopoly Bureau.....	26
3.3 The Determination of Strategic Objectives of N Tobacco Monopoly Bureau.....	27
3.4 The Design of the Performance Management System of N Tobacco Monopoly Bureau	28
3.5 The Implementation Design of the Balanced Scorecard Evaluation System of N Tobacco Monopoly Bureau.....	44
Chapter 4: The Evaluation of the Performance Management System of N Tobacco Monopoly Bureau.....	51
Summary.....	53
References.....	54

厦门大学博硕士论文摘要库

绪 论

一、选题背景

烟草是实行专卖管理体制的垄断行业，随着中国加入WTO，中国烟草面临着和国际烟草巨头竞争的巨大挑战，因此，建立现代企业制度，建立和完善法人治理结构，既是烟草发展的迫切需要，又是建立现代化的、完善的烟草产业体系的必然要求。而现代企业制度的建立，就必须建立科学完善的企业绩效管理体系，使决策者能客观、公正、准确地掌握企业发展状况。

人力资源管理是现代企业管理的重要内容，绩效管理又是人力资源管理的重要组成部分。绩效管理作为组织实现战略目标的重要工具，在人力资源管理甚至是企业管理中发挥着越来越重要的作用。绩效管理的重要意义在于以企业的战略目标为核心进行企业人力资源管理体系的构建，从而将企业的战略目标转化为可衡量的、能够考核和评估的绩效指标，并通过将指标分解到各个战略（业务）单元，然后再层层分解到每个员工，实现与保证企业战略与员工绩效行为的有机统一。绩效管理作为人力资源管理的重要内容，是企业整合人力资源管理的有效工具。通过绩效管理可以衡量员工绩效水平，帮助企业实施员工的薪酬激励、选拔任用、职业发展、培训培养等，特别是通过绩效沟通、反馈和辅导，能够不断提高员工的个人绩效，进而提高组织绩效。

平衡计分卡（BSC）是一种先进的战略管理工具，在世界范围内得到广泛应用。它从财务、客户、内部流程和组织学习四个方面指导建立以企业战略目标为核心的绩效管理体系，设立以上四个方面与战略相关的业务重点，并为每一业务重点设定可量化的关键绩效指标，使战略目标的分解与落实具有很强的针对性和可操作性。众所周知，有效的绩效考核结果能够激发员工积极性与创造性，培养员工归属感与使命感，而基于平衡计分卡（BSC）的绩效管理体系能通过企业层级、部门层级、岗位层级的分级管理、分层考核模式，使权责明确、岗位职责落实到位，管理明晰，为员工的个人成长和企业的长远发展提供有力的管理支持。

一直以来，绩效管理都是企业管理的一大难点，根据近几年对我国企业绩

绩效管理现状进行的调查, 主要问题有“没有以战略为导向的绩效管理体系”、“绩效管理各个环节配合不好”等。N 市烟草专卖局专卖管理部绩效管理也存在以上问题, 如考核指标与烟草专卖局发展战略结合的紧密程度不高、考核指标设计不科学、绩效管理各环节配合机制不完善等。基于此, 笔者通过 MBA 课程的学习, 对当前绩效管理理论和实践进行了研究, 同时借鉴了其它企业绩效管理实践的成功经验, 对 N 市烟草专卖局专卖管理部原有绩效管理过程中存在的问题进行了深入分析和研究, 设计了 N 市烟草专卖局专卖管理部战略性绩效管理体系并参与了组织实施工作, 期望真正实现绩效管理与烟草专卖局发展战略的一致性, 促进企业战略目标的实现, 促进员工的成长, 实现企业的基业长青。

二、研究方法和研究思路

本文采用理论应用研究与实证分析相结合的研究方法, 通过对相关绩效管理理论的研究和对 N 市烟草专卖局专卖管理部绩效管理实践存在问题的分析, 提出 N 市烟草专卖局战略性绩效管理构建思路与方法。本文中运用的具体方法有: 文献资料研究法、实证研究法、访谈法等。

本论文通过对目前国内外有关绩效管理理论和烟草行业业务特点及人力资源管理的要求等研究, 深入分析 N 市烟草专卖局专卖管理部绩效管理体系存在问题, 探讨在 N 市烟草专卖局专卖管理部绩效管理体系中引进平衡计分卡的适用性与必要性, 并设计了烟草专卖局专卖管理部绩效管理体系构建的思路。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库